

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO GERAL E APLICADA
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO EMPRESARIAL

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS
ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESA

Autora: Fernanda Gonçalves
Orientador: Dr. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA
2009

FERNANDA GONÇALVES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS
ESTUDO PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESA

Trabalho apresentado no Curso de
Especialização Gestão Empresarial,
Universidade Federal do Paraná a
Obtenção de título de Especialista
em Gestão Empresarial.

Orientador Prof: Dr Pedro José
Steiner Neto

CURITIBA
2009

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	06
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA.....	06
1.2 OBJETIVOS.....	06
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	06
1.4 JUSTIFICATIVA.....	07
1.5 METODOLOGIA.....	07
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TEMA.....	08
2.1 GESTÕES ESTRATÉGICAS E MARKETING.....	11
3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NEGÓCIOS.....	15
3.1 GESTÃO EMPRESARIAL E ABERTURA DE EMPRESA.....	23
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	26
4. DISCUSSÃO E RESULTADOS.....	27
4.1 MERCADO ALVO.....	28
4.2 AMBIENTE EXTERNO.....	29
4.3 AMBIENTE INTERNO.....	29
4.4 FORNECEDORES.....	30
4.5 ANÁLISE DE MERCADO.....	31
4.6 REGIME E PROCESSOS DE OPERAÇÃO.....	31
4.7 GIRO DE ESTOQUE.....	32
4.8 ENTREGA EM DOMICÍLIO.....	32
4.9 PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO.....	33

4.9.1 RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS.....	34
4.9.2 INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS.....	34
4.9.3 MERCADO CONCORRENTE.....	35
4.9.4 ESTRATÉGIA PARA AUMENTO DE VENDAS.....	35
4.9.5 ESTRATÉGIAS DE VENDAS.....	36
4.9.6 PLANO DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO.....	39
4.9.7 ATITUDES EMPREENDEDORAS.....	39
4.9.8 FORÇAS DE MERCADO.....	40
4.9.9 PLANO DE AÇÃO.....	41
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	43
ANEXOS.....	46
QUESTIONÁRIO.....	47

RESUMO

O presente trabalho é referente aos estudos sobre Planejamento e Estratégia de negócios, onde foi desenvolvida toda a parte teórica referente à gestão empresarial, marketing e gestão estratégica demonstrando como gerir uma empresa. No planejamento estratégico de negócios, desenvolve-se um planejamento para concretização de uma empresa de Distribuição de Bebidas e Água, onde todo o processo é analisado passo a passo. Pode-se perceber durante o decorrer da pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo que o procedimento para a abertura de uma empresa e o sucesso da mesma depende da estratégia utilizada pelos administradores. A contribuição deste trabalho é significativo na área de gestão empresarial, uma vez que demonstra os passos de uma gestão real.

1. INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

O Planejamento estratégico de negócios é um tema primordial para o estudo teórico e prático na implantação de um negócio, abordando a teoria e a prática mediante a distribuição de bebidas. Sendo o estudo dos dados apresentados sobre a viabilidade econômica e financeira na implantação de distribuidora de bebidas e água na cidade de Curitiba-Pr. O estudo envolve também outras instituições como o SEBRAE.

1.2 OBJETIVOS

Abordar teoricamente como pode ocorrer o planejamento estratégico, e a abertura de novos mercados para a implantação de uma distribuidora de bebidas e água, assim como o planejamento para abrir a empresa.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Atendimento direto ao consumidor final e gradativamente atender os bares, lanchonetes e restaurantes do bairro.

A estratégia para alcançar os objetivos traçados , o crescimento e o desenvolvimento tem como fator chave de sucesso:

- Estacionamento facilitado;
- Entrega em domicílio;

- Venda direta, vendedor entregador;
- Propaganda, panfletagem e boca a boca;
- Armazenamento de estoques para distribuição.

1.4 JUSTIFICATIVA

A finalidade deste trabalho se dá na medida em que prepara-se para exercer posições de liderança no mercado de trabalho, e por esse motivo busca-se estudar uma empresa que terá franco desenvolvimento e tenha uma visão de futuro abrangente, permitindo a interação e conhecimento de todo o mecanismo de crescimento, que ocorre mediante a fatores desencadeados com a globalização, como por exemplo a competição, a concorrência entre as empresas, assim como o surgimento de novos mercados e clientes que fazem a empresa permanecer em constante evolução, portanto este estudo tende a enriquecer os profissionais que trabalham com gestão empresarial.

1.5 METODOLOGIA

A metodologia realizada neste trabalho fora a pesquisa bibliográfica, e a pesquisa de campo: a pesquisa teórica foi utilizada para fundamentar as argumentações surgidas no decorrer do trabalho, sendo usados, livros, periódicos, revistas especializadas, internet e sites da área. Na pesquisa de campo, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas, para a coleta de dados e amostragem.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA DO TEMA

Na concepção de (MOTTA); o conceito de estratégia;

A transposição do conceito de estratégia do sentido militar para a administração serviu para qualificar a amplitude da perspectiva, em escopo e tempo, que se fazia necessária a um mundo de mudanças crescentes. Essa transposição de operações militares, acumulados e construídos durante séculos de pensamento militar estratégico, pudesse ser aplicada á gerência empresarial (MOTTA, 1995, p-80).

A funcionalidade da estratégia militar, levada agora para a administração das empresas teve seu resultado positivo.

Estratégia é o conjunto de decisões fixadas em uns planos ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e sequência tanto pode ser guias de ação definidos a priori, quanto o conjunto de resultados definidos a posteriores como produto de comportamentos organizacionais específicos (MOTTA, 1995, p-82).

Podemos verificar que o conceito de estratégia na área administrativa passa a ser observada no instante em que as mudanças econômicas, políticas e sociais interferiam diretamente no ambiente empresarial.

O conceito de estratégia começou a ser usado em administração na década de 50, com o intuito de incutir nas empresas uma nova perspectiva de futuro, através do conhecimento de onde e como expandir sua atuação e melhorar seu desempenho. Até então as empresas sobreviviam bem, vendendo um conjunto de bens e serviços a uma determinada clientela, normalmente em áreas geográficas mais limitadas. Cresciam e se desenvolviam aceitando naturalmente o crescimento que lhes era concedido pela ambiência (MOTTA, 1995, p-84).

Foi na década de 60 que o conceito de estratégica se popularizou no meio empresarial, desta feita já associada ao planejamento. O planejamento estratégico surgiu no momento em que as grandes organizações sentiram a

necessidade de aperfeiçoar seus projetos de planejamento e gerência e manter-se alerta para possíveis modificações futuras (MOTTA, 1995, p-85).

Portanto, sabemos que o planejamento estratégico é uma das ferramentas administrativa, desde a década de 60, ocorrendo assim o seu aperfeiçoamento na atualidade. *“A Gerência estratégica surgiu em meados da década de 70 para fazer face aos desafios de uma nova época de mudanças extremamente velozes e de grandes magnitudes. A prática do planejamento estratégico parecia ineficaz para responder às demandas de um novo momento, já que havia sido desenvolvido para um período até então definido como de mudanças, descontinuidade ou de turbulências”* (MOTTA, 1995, p-86).

A estratégia permeia toda a organização, embora existam níveis diversos de formulação estratégica. O mesmo se pode dizer da formulação tática. Diferenças entre estratégias e táticas são bastante tênues, pois são da mesma natureza, tática se insere na estratégica; as diferenças são de escopo, amplitude e escala de ação e de tempo (MOTTA, 1995, p-91).

Embora existam diferentes formas da funcionalidade estratégica, ela permeia toda a empresa.

O produto do planejamento estratégico não é um plano, nem um conjunto de planilhas e tabelas, nem mesmo uma metodologia de análise. O produto do planejamento estratégico são resultados compatíveis com a missão e objetivos organizacionais (MOTTA, 1995, p-92).

Tipicamente é utilizado um sistema de informação estratégico (SIE) para gerir a informação e assistir no processo de decisão estratégica. Os SIE representam a evolução natural dos sistemas de informação de gestão face às necessidades das empresas em tirar partido da informação recolhida e processada por forma a ganhar vantagem competitiva e quiçá redefinir os objetivos da empresa para reajustá-la às alterações ambientais. Um sistema de informação estratégico foi definido como "O sistema de informação que suporta ou altera a estratégia da empresa" por Charles Wiseman (*Strategy and Computers* 1985). Sprague definiu três classificações destes sistemas: Sistema competitivo; Sistema cooperativo; Sistema de operações de mudança na organização (WIKIPÉDIA, 2009 p- 1).

Constata-se que existe um sistema que tem uma função totalmente estratégica, que é o sistema de informação estratégico (SIE), que tem a finalidade de gerir a informação e auxiliar no processo de decisão estratégica.

Os conceitos chave na gestão estratégica de empresas são:

Estabelecer objetivos estratégicos específicos que possam melhorar a posição da companhia, em oposição a objetivos genéricos, como o aumento de lucro ou redução de custos. Avaliação da performance em termos dos objetivos estabelecidos, e disponibilização da informação a quem toma as decisões estratégicas (WIKIPÉDIA, 2009 p - 1).

Avaliação e gestão do "capital intelectual", aptidões e experiência da força de trabalho das companhias. Gestão baseada em Atividades (*ABM, Activity based management*), que busca avaliar clientes e projetos nos termos de seus custos e benefícios totais à organização. A estratégia na empresa tem um desempenho significativo para a realização de uma administração de sucesso (WIKIPÉDIA, 2009 p-1).

A gestão estratégica organiza os contributos que as diversas áreas têm a dar à organização, servindo como linha orientadora à integração dos esforços desenvolvidos pelos vários especialistas, dispersos pela organização. Este tipo de gestão permite desbloquear o individualismo seccionista, desassociado dos objectivos globais da empresa. Um exemplo deste individualismo é a preocupação, por parte de alguns departamentos, com apenas o grupo de interessados ("*stakeholders*") que lhe diz respeito mais directamente, ignorando as necessidades e interesses da globalidade dos grupos de interessados (accionistas, clientes, fornecedores, etc.). Permite ainda uma visão temporal mais favorável à sobrevivência da organização, pensando-se constantemente a curto e longo prazo. A diferença entre estes dois conceitos resume-se à diferença entre "fazer bem as coisas" (Eficiência) e "fazer as coisas certas" (Eficácia). Ao preocuparem-se tanto em fazer bem as coisas, os gestores esquecem-se de verificar se estão a fazer as coisas certas (<http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/>, 2009, p- 1).

Portanto a gestão estratégica tem a função de orientar e organizar outros gestores, ela tem o objetivo primordial de minimizar o individualismo.

2.1 GESTÕES ESTRATÉGICAS E MARKETING

A seguir serão abordados a Gestão Estratégica e Marketing, neste primeiro momento, vamos abordar sobre o conceito de Marketing.

Hoje necessitamos de uma estrutura organizacional que sirva ao conceito de marketing, uma filosofia que diz aos clientes, “Ajude-me a identificar suas necessidades e vamos trabalhar juntos para satisfazê-la”. Em sua forma operacional, esta estrutura apóia uma rede de decisões baseadas no mercado que reúnem todos os conhecimentos, entendimentos e atividades relevantes que levam a empresa a decisões baseadas no mercado (BARABBA, 1999, p-52).

Referente ao conceito sobre marketing Barabba, afirma que;

O conceito de marketing é uma filosofia gerencial na qual todas as fases das atividades de uma empresa são concebidas executadas para satisfazer as necessidades dos clientes. Se o conceito de produção ideal era fazer-para-vender, o conceito de marketing ideal é fazer-sob-medida. Robert D. Buzzell, professor emérito em Harvard, seguiu o curso do conceito de marketing até o final dos anos 50 e início dos anos 60, um período de expansão econômica que ele considera uma era de ouro do marketing. Peter Drucker, mais o menos na mesma época, também identificaram o papel central de marketing e da inovação. Para ele, o marketing abrangia todo o negócio e significava mais do que vender produtos e serviços ou criar um departamento de marketing. “Marketing” escreveu ele “é tão básico que... não é uma atividade especializada (BARABBA, 1999, p-52).

Portanto o conceito de Marketing aparece no final da década de 50 e em decorrência a inovação no mercado que depende do marketing.

A expansão até a qual o conceito de marketing contribuiu para a prosperidade das empresas do final dos anos 60 nunca foi determinada empiricamente. O marketing focalizado no cliente fez uma diferença ou ele apenas acompanhou a onda? Frederick E. Webster, Jr., cujos critérios escritos acompanham a história do conceito de marketing, enfatiza este problema: “Não havia praticamente nenhuma evidência convincente de que um compromisso com os mandamentos do conceito de marketing iria de fato melhorar a lucratividade ou outras medidas de desempenho organizacional. O reconhecimento dos fracassos do passado e a crescente concorrência do exterior (a partir do início dos anos 80) reacenderam o interesse das empresas americanas pelo conceito de marketing. O declínio do conceito de marketing original era de

que a satisfação do cliente e os lucros corporativos estavam diretamente ligados (BARABBA, 1999, p-52).

Nesta época o marketing é também focado no cliente, teve então seu declínio e partir dos anos 80, começa a repensar ao conceito de marketing.

Não é preciso muita imaginação para se ver que a base para essas novas e amplamente adotadas abordagens gerenciais é o conceito de marketing, que é como já foi definida, uma filosofia gerencial na qual todas as fases das atividades de uma empresa são concebidas e executadas de forma a satisfazer as necessidades do cliente. É incômodo para os profissionais de marketing o fato de muitos, se não a maioria, dos produtos comuns que tanto enriquecem nossas vidas não terem sido tirados de listas de desejos de clientes por talentosos pesquisadores de mercado. A experiência mostra que, em sua maioria, as empresas precisam proporcionar liderança no desenvolvimento de projetos que podem se transformar em produtos avançados. Os próprios clientes nem sempre podem indicar o caminho. Dependendo de como lhes pedem para descrever suas necessidades, os clientes raramente se arriscam além das suas referências correntes. É mais provável que eles descrevam versões incrementalmente melhoras de produtos existentes (BARABBA, 1999, p-56, 61).

Verifica-se que o conceito de marketing é uma filosofia gerencial, ressaltando que o marketing é totalmente voltado para satisfazer a necessidade do cliente. A pesquisa neste contexto faz parte do marketing e de seu êxito em relação ao cliente-empresa.

O contexto econômico atual se caracteriza pela alta competitividade, pela sofisticação dos consumidores e pela velocidade com que ocorrem mudanças. A efetividade operacional, baseada na redução dos custos, no aumento da produtividade e na melhoria dos produtos é, atualmente, um imperativo para que as empresas consigam competir num mercado cada vez mais acirrado. Por outro lado, as empresas devem ser flexíveis o suficiente para atender a sofisticação dos consumidores, ou seja, oferecer produtos de qualidade e adequados às necessidades e características individuais dos clientes. Para atingir estes objetivos, as empresas devem estar continuamente revisando seus processos produtivos, produtos, relacionamentos com clientes e fornecedores, etc. Para isso, é necessário que haja uma constante inovação, responsável pela velocidade com que ocorrem as mudanças nas formas de gestão organizacional (JUNIOR, 2004, p-1).

A competitividade é um marco relevante no contexto social e econômico do Brasil, onde as empresas têm que aumentar sua produtividade ou sua venda,

mediante o mercado consumidor, os clientes, no entanto cada vez mais exigentes procuram produtos de qualidade e baratos. As empresas através de marketing procuram suprir as necessidades do cliente.

Nem a obtenção de uma posição de mercado monopolista nem o progresso tecnológico, os dois meios pelos quais uma firma especializada em determinados produtos pode enfrentar as ameaças à sua existência por concorrentes, produzindo os mesmos produtos, reduzem a sua vulnerabilidade a mudanças adversas na demanda de seus produtos (PENROSE, 2006, p.206).

HASENCLEVER & KUPFER (2002, p.3), define o fenômeno da concorrência afirmando que:

A concorrência é o fenômeno mais característico das economias capitalistas. É indiscutível, no entanto, que a construção do conceito de concorrência encerra uma grande complexidade. Desde as noções que lhe são preliminares como as de empresa, indústria e mercado, até a identificação das variáveis básicas descritas das estruturas dos mercados e das condutas das empresas, a noção de concorrência apresenta-se como um objeto analítico que insiste em se situar além da capacidade explicativa das formulações teóricas disponíveis.

No Planejamento de Estratégia e Teoria dos Jogos

Na concepção HASENCLEVER & KUPFER (2002, p.151). A teoria dos jogos colabora significativamente para a estratégia.

A teoria dos jogos pode ser definida, em princípio, como conjunto de técnicas de análise de situações de interdependência estratégica. Parte importante daquele prestígio, entretanto, se deve à mobilização dos recursos oferecidos pela teoria dos jogos para utilização nas disciplinas das ciências sociais e da biologia, nas quais interações e conflitos entre atores e agentes constituem problemas tão reconhecidamente centrais quanto propícios para serem explorados e analisados com o emprego da teoria dos jogos.

Há inúmeras justificativas para supor o uso de estratégias mistas, tal como se exemplificará: uma das mais consagradas e utilizadas é a que atribui aos jogadores, intenções de tornar suas escolhas de estratégias difíceis de serem

previstas pelo outro jogador. Mas o objetivo de transferir imprevisibilidades ao oponente obriga ao jogador evitar que seu comportamento se torne previsível e tornar suas aleatórias (HASENCLEVER & KUPFER, 2002, p.173).

Explicando ainda sobre as estratégias do jogo e suas razões KASENCLEVER & KUPFER, 2002, p.173).

As razões didáticas, em vez de recorrer ao jogo, que não possua equilíbrio em estratégias puras, recorreram a jogo que possua dois equilíbrios e procuraremos identificar o terceiro equilíbrio, em estratégias mistas.

Na percepção de KON (1999, p.120);

A introdução de inovação tecnológica por parte de produtores públicos ou privados implica uma escolha entre diferentes possibilidades tecnológicas, que repercutirão na absorção de maior ou menor quantidade de fator trabalho, de diferentes níveis de qualificação, o que determinará a estruturação das ocupações de forma adaptada aos processos produtivos escolhidos.

Ressaltando que as tecnologias sofrem mudanças com o perpassar dos tempos pode-se observar a seguir;

As novas tecnologias, introduzidas crescentemente nas últimas décadas nas sociedades desenvolvidas e que recentemente vêm se ampliando para os países em desenvolvimento, referem-se principalmente à microeletrônica, à informática, à biotecnologia e à tecnologia dos materiais (KON, 1999, p.122).

De certa forma o desenvolvimento tecnológico sugere mudanças em toda capacidade de produção das economias "... estes conhecimentos técnicos atualizados possibilitam a formação de novos capitais, modificação na organização das empresas e habilitação dos recursos humanos da sociedade. A capacidade da sociedade ter benefícios com essas mudanças decorre da forma pela qual consegue se ajustar com relação à redistribuição desses fatores de produção, de modo que a demanda global se ajuste à expansão do potencial econômico (KON, 1999, p.122, 123).

A análise de desenvolvimento das sociedades capitalistas fundamenta-se na observação do crescente processo de concentração do capital, que implicou a

elevação do tamanho médio da unidade produtiva e em crescente oligopolização das firmas. Esse processo conduziu a uma visão sobre as estruturas de mercado que se diferencia da teoria microeconômica marginalista tradicional (KON, 1999, p.47).

KON (1999, p.48) ressalta a concentração de capitais e o crescimento da propriedade privada...” a concentração de capitais é explicada pelo crescimento dos capitais individuais, à medida que os meios sociais de produção e subsistência são transformados em propriedade privada e capitalistas. A contínua retransformação de mais-valia em capital que entra no processo de produção para uma escala ampliada de produção.

Na percepção dos autores HASENCLEVER & KUPFER (2002, p.73), a concentração industrial tem como foco.

A noção de estrutura de mercado desempenha um papel fundamental dentro do influente paradigma da estrutura, conduta-desempenho. Nesse sentido, a quantificação do componente estrutural, em termos de medidas sintéticas ainda encontra ampla utilização em Economia Industrial.

3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIOS

A comparação dos estudiosos, para formular o conceito de planejamento estratégico, foram baseados em diversas empresas, de vários segmentos, a curiosidade em saber o sucesso de determinadas empresas levaram pessoas a procurar saber a forma de planejamento estratégico das mesmas. *“Na maioria das empresas, o processo formal de planejamento tem origem no sistema de orçamentação anual, onde tudo é visto sob uma ótica financeira: a preocupação básica consiste em estimar as receitas e os custos corretamente e em fixar limites para cada item de despesas”* (GRACIOSO, 1999, p-30).

Neste tipo de companhias, mesmo quando se praticam estratégias bem arquitetadas, elas nunca são formalizadas. Assim, a

eficiência destas estratégias depende muito da capacidade pessoal do gerente geral e de seu as auxiliares mais chegadas. Acrescente-se que não existem grandes diferenças entre a definição acima e as seguidas por outras escolas de pensamento, no que se refere à natureza e ao escopo do planejamento estratégico da empresa privada. Pode-se concluir que a essência mesma desse tipo de planejamento é preparar a empresa para competir com mais chances de êxito, contra concorrentes diretos ou indiretos, nacionais ou estrangeiros, que perseguem os mesmos objetivos (GRACIOSO, 1999, p-30, 31,37).

Uma vez reconhecida à natureza essencialmente competitiva do o planejamento estratégico, fica mais fácil situarmo-nos na controvérsia (ainda não resolvida) que existe entre os teóricos e praticantes do plano estratégico, quanto à abordagem a ser seguida no processo de análise e raciocínio que conduz à fixação dos objetivos e estratégias. Existe pelo menos meia dúzia de abordagens diferentes, todas defendidas ferrenhamente por seus criadores (GRACIOSO, 1999, p-37).

Esta propensão a encarar o mercado como o princípio e o fim do planejamento estratégico é relativamente novo. Os teóricos americanos, por exemplo, só adotaram esta postura há poucos anos, talvez como decorrência da verdadeira "autocrítica" pela qual passaram os sistemas de gerência americanos, ao defrontar-se com a evidente superioridade competitiva das grandes multinacionais japonesas. Este autor, pessoalmente, compartilha a crença de que foram os japoneses, justamente, os grandes inovadores neste setor, com a sua filosofia "participativa" que mobiliza os recursos de todo o sistema de negócios (isto é, a empresa, seus fornecedores, subcontratantes etc.) em função das estratégias de ataque voltadas para os pontos mais fracos dos seus concorrentes (GRACIOSO, 1999, p-37).

O planejamento estratégico é atual, e eficaz na percepção do autor Gracioso, sendo a estratégica utilizada pelos empresários japoneses. Sendo a estratégia voltada para o ponto fraco do concorrente.

Mas, mesmo adequando-se aos princípios dinâmicos expostos acima, muitos tentativas do planejamento estratégico não deram os resultados esperados. Foi só no princípio dos anos oitenta que se cristalizou a consciência de que não bastava traçar planos a partir da ótica financeira, ou da tecnologia, se não se levassem em conta as verdadeiras condições do nosso mercado. Os japoneses, com a sua filosofia participativa que se baseia na "dedicação total ao consumidor", têm o crédito pelas transformações que

desencadearam, principalmente nos Estados Unidos. Hoje, as grandes multinacionais continuam a fazer planos estratégicos, mas se orientam em função do mercado e o resultado de denomina "Plano Estratégico de Mercado", ou "orientado para o mercado" (GRACIOSO, 1999, p-41).

O planejamento estratégico tem a finalidade de fazer com que realmente aconteça o planejado, no sentido colocar os recursos essenciais a curto, médio e longo prazo.

Em quase 10 anos de prática intensiva, como consultor de estratégia empresarial, temo-nos defrontado muitas vezes com dificuldades, principalmente na implantação (ou operacionalização) de estratégias empresariais a longo prazo. Ocorre freqüentemente, que os dirigentes principais aceitam os princípios do PEM a nível conceitual, puramente racional, mas começam a hesitar quando surgem os primeiros sintomas de inquietação provocados pelas mudanças, enquanto os resultados prometidos tardam a concretizar-se. Em outras palavras, hesitam justamente quando é preciso mais firmeza, na frase crítica que consiste em se fazer a transposição do planejamento para o gerenciamento. (GRACIOSO, 1999, p-42).

Mediante as informações sobre planejamento, pode-se verificar outros fatores que concorrem para provar a rejeição do planejamento estratégico de mercado, são os seguintes:

- A não-aceitação, pelo presidente da empresa e/ou seus conselheiros principais, do princípio da "orientação para o mercado" que é essencial não só para o marketing, mas também para o êxito do PEM. Isto ocorre, principalmente, nas empresas que não têm tradição anterior em marketing.
- As contradições entre as três premissas inerentes ao PEM (crescimento, concorrência, profissionalismo) e as crenças e os valores pessoais dos sócios e diretores da firma.

Finalmente, a pouca disposição que têm os executivos em geral para desenvolver planos e raciocínio estratégicos em geral, inclusive o de mercado,

raramente é encarado como uma combinação de bússola e magneto que norteia o nosso curso e ajuda a "fazer as coisas acontecerem". Mas comumente o plano estratégico é visto como mero repositório de informações e objetivos, que ninguém preocupa muito em conferir (GRACIOSO, 1999, p-30, 31).

Na percepção de Gracioso (1999); a missão da estratégia é significativa;

O posicionamento de uma empresa parte de sua "missão estratégica" e significa definir o seu lugar, imagem e atitudes perante o mercado. Acima de tudo, trata-se de criar as bases para definir a sua estratégia competitiva a longo prazo. Percebe-se logo que não se trata de um exercício fácil, ou a ser repetido com frequência. Pelo contrário, um posicionamento sólido pode e deve ser mantido por muitos anos e nunca ser mudado abruptamente, sob pena de se gerar desconfiança e descrédito. É como se um tipo submisso e folgazão tentasse de repente assumir uma postura rígida e autoritária (ou vice-versa). Ninguém o levaria a sério, por mais bem-intencionado que estivesse (GRACIOSO, 1999, p-42).

Definir o lugar da empresa, o que ela representa qual sua finalidade, sua posição perante a sociedade é relevante.

Constitui um exercício ilustrativo procurar "reconstruir" a missão, posicionamento e a estratégia competitiva de uma empresa, a partir de seus atos e aspectos exteriores. Assim, por exemplo, a Gessy-Lever claramente optou por uma estratégia que denominamos "liderança em produtividade e custos", ao investir pesadamente no mercado de detergentes em pó, com a compra da antiga Henkel. Controlado hoje mais de 80% do mercado nacional de detergentes em pó, a Gessy-Lever obtém tamanhas economias de escala e de experiências que ninguém será capaz de concorrer com seus custos de produção (GRACIOSO, 1999, p-47).

A missão de uma empresa é fundamental na estratégia competitiva, como citado pelo autor ao mencionar a Gessy-lever.

Independente das dificuldades inerentes ao próprio processo de análise e raciocínio, existem dois problemas específicos que muitas vezes atrapalham a nossa tarefa. Ambos dizem respeito aos objetivos fixados como nossas metas. O primeiro desses problemas surge da própria formulação dos objetivos, que freqüentemente são confusos, dispersos e até contraditórios. Por exemplo,

participamos recentemente de um projeto estratégico cujos objetivos (determinados pela empresa) eram os seguintes:

- 1- Crescer, nos próximos cinco anos, a uma taxa anual duas vezes superiores a media do mercado;
- 2- Preservar a alta liquidez da empresa
- 3- Aumentar as retiradas dos acionistas (sob a forma de dividendos) em 50% no período (p(GRACIOSO, 1999, p-51)

O segundo problema consiste no irrealismo de certos objetivos, quando cotejados com os recursos tangíveis e intangíveis da empresa. Este irrealismo não se refere apenas a certos objetivos quantitativos (por exemplo, coisas do tipo "elevar o nosso market-share de 15 para 35% em doze meses"), mas também – e principalmente – às contradições entre certos objetivos qualitativos e a própria natureza e personalidade da empresa. Certos planejadores são demasiado otimistas quando fala da "necessidade" de se mudar a imagem de um produto, ou empresa, em um par de anos. Outras vezes, os objetivos determinados chocam-se com as próprias pressões e barreiras do ambiente. Por exemplo, como Gerente-geral de uma grande agencia de propaganda americana, este autor recebia religiosamente, todos os anos, a mesma incumbência: "conquistar ao menos uma conta oficial", isto é, do Governo Federal ou Estadual. E isto numa época em que havia rigorosa reserva de mercado dessas contas, em favor das agências locais (GRACIOSO, 1999, p-5).

A objetividade da missão da empresa são fatos que norteiam o sucesso da mesma, pois seguindo os objetivos traçados, ela vai superar todas as barreiras.

Objetivos irreais só servem para minar a confiança das pessoas e gerar descrédito em relação aos planos estratégicos. Sua única (e discutível) vantagem é o "tampão" que proporcionam, para proteger os que estipulam tais objetivos, em detrimento dos que devem cumpri-los. A melhor forma de conceituar e explicar o sentido de uma Estratégia de Competição é através do relacionamento da empresa com os seus concorrentes. Neste contexto, a empresa faz parte de um sistema competitivo em equilíbrio. A tarefa que nos propomos, através de nossa estratégia de competição, é subverter esse sistema e rearranjá-lo de forma mais favorável a nós. É por isso que a estratégia deve ser vista como algo dinâmico, onde oportunidade, sequência e continuidade têm um peso relevante (GRACIOSO, 1999, p - 51,52).

Os objetivos na percepção de Gracioso devem ser reais, portanto o autor ressalta a questão da estratégia de competição como fator essencial e positivo para a empresa.

Este peso relevante do fator "competição" (seja no ataque, seja na defesa) influi também na feição que as estratégias tomam. Os autores modernos, por exemplo, em geral concordam que as estratégias genéricas de competição (isto é, as que predominam em determinado setor ou sistema de negócios) são dois tipos: as estratégias ligadas à diferenciação/qualidade e aquelas que se apóiam em produtividade/custos. Esse tipo, ou classificação de estratégia foi concebido por Bruce Anderson para sintetizar a experiência reunida pelo Boston Consulting Group consubstanciada na conhecida "Matriz BCG", que relaciona o estágio (e as necessidades) de um produto com duas variáveis básicas: (GRACIOSO, 1999, p-54, 57).

A competição motiva às estratégias entre as empresas, pois a concorrência é significativa em qualquer setor econômico.

A sua PRM (Participação Relativa de Mercado) em face do principal concorrente; e 2. O crescimento das vendas do produto em relação a média do seu respectivo mercado. Com base em estudos documentados, Anderson conclui, então, que custos, preços de venda, margens, *marke-share* e experiência acumulada (medida pela "curva de experiência") se relacionam de forma característica. Esta relação nos permite prever o que ocorrerá se determinado concorrente escolher determinada alternativa, em sua própria estratégia. A premissa básica, neste caso, é que este concorrente também esteja usando a Matriz BCG como instrumento de análise e não inclua elementos "irracionais" na sua decisão estratégica final. Em sã consciência, isto já nos parece mais difícil de controlar (GRACIOSO, 1999, p-54, 57).

Nesta citação aparece a Participação Relativa de Mercado, onde Gracioso, demonstra o exemplo claro da empresa a qual estamos abordando neste estudo.

Estratégias foram talvez as mais comuns no Brasil do início dos anos oitenta, quando a crise se abateu sobre nós e as empresas perceberam que seria ruinoso manterem políticas agressivas de conquista ou aumento de participação no mercado. Com a economia estagnada e os consumidores retraídos, o melhor mesmo foi negociar acordos de divisão dos mercados e estabilização das participações de cada concorrente. Foi esta composição nunca admitida publicamente uma das principais razões permitiram a indústria brasileira atravessar quase incólume os anos de crise. Esta estratégia, que não passa de um degrau em

direção a cartelizarão ou aos oligopólios, denominamos também de "estratégia de autolimitação" (GRACIOSO, 1999, p-59).

Segundo Gracioso, no Brasil na década de oitenta as estratégias foram utilizadas em abundância pelas empresas, devido à economia, ou seja, a crise naquela época.

Os atrativos desta estratégia são muito óbvios. Minimiza as necessidades de novos investimentos em tecnologia de produção, acoberta a ineficiência individual e coletiva e dá aos fabricantes uma posição de força no diálogo (quase sempre difícil) com os canais de distribuição e revenda. Nos países de economia fechada ao exterior, como é o caso do Brasil, parece ser a estratégia empresarial, mas não é. Contribui para defasar tecnologicamente a indústria, aumento a sua vulnerabilidade. É como se fosse um processo de arteriosclerose, que pouco a pouco entope as artérias vitais e reduz a nossa capacidade de reação. A ineficiência coletiva acaba chegando a tal ponto que força o Governo a intervir de uma forma ou de outra – para acalmar a ira dos consumidores ou usuários lesados pelo oligopólio. (KOTLER, 1980, p-59)

Nesta citação acima, verifica-se que a estratégia tem um motivo claro para que as empresas tenham lucro e continuem operante.

No entanto, embora concordemos que a autolimitação é às vezes necessária e até útil à empresa, sustentamos também que nenhuma empresa deveria pautar o seu crescimento, e a sua rentabilidade, pelos padrões de mediocridade dos concorrentes mais preguiçosos, ou menos eficientes. Olhando para a história dos negócios (é sempre bom entender o passado, para nos ajudar a prever o futuro), temos de convir que as estratégias de autocontrole, ou autolimitação, nunca levaram os negócios a grandes sucessos. Quando muito, contribuíam para permitir a sobrevivências do "clube" nas fases mais difíceis do mercado. Ao contrario, a maioria dos êxitos nos negócios têm por detrás uma estratégia de ataque, que visa ao ponto mais fraco dos nossos concorrentes. Para provar a nossa tese, pedimos a um grupo de executivos e homens de empresas que listasse os dez maiores êxitos do mundo dos negócios brasileiros, nos últimos anos. A lista resultante foi a seguinte (KOTLER, 1980, p-59).

Na percepção do autor Kotler, a empresa não deve apenas pautar no crescimento e na rentabilidade, mas olhando para o futuro.

Mediante a teoria defendida por Kotler segue algumas afirmações sobre estratégia.

1 - A visão estratégica de uma empresa não pode ser imposta. Ela é partilhada, por igual, pelo executivo principal e por seus colaboradores imediatos.

2 - Esta "missão" deve ser posta no papel, com todas as letras, uma vez que se chegue a um consenso. E passa a ser o parâmetro pelo qual se julgam os futuros planos e movimentos estratégicos.

3- A "missão da empresa" tem duas versões – uma para uso público, suficientemente, amplo e genérico para confundir, mais do que informar os nossos concorrentes. E outra precisa e detalhada, para o uso confidencial da alta administração.

A "missão" de uma empresa, pela sua perenidade, transcende o mandato de qualquer diretoria. Portanto, assim como ela necessita do endosso do Conselho de Administração (se houver), ou dos acionistas majoritários, para ser definida, ela também só poderá ser mudada com a aprovação dos mesmos níveis. (KOTLER, 1980, p-93)

A técnica da avaliação dos impactos ambientais é ainda pouco conhecida e utilizada entre nós. Mas isto não significa que nossos empresários não estejam conscientes da importância dos fatores ambientais (sócio-econômicos, políticos, tecnológicos e culturais) rumos de seus negócios. Ocorre, apenas, que ainda não se habituaram a analisá-los metodicamente. A dificuldade, neste caso, consiste em separar o joio do trigo, usando apenas os fatos relevantes para nós e interpretando-os de forma criativa, isto é, procurando sempre fazer de nossa análise uma fonte de opções que não nos tenham ocorrido antes. Fatores socio-político-econômicos estes três fatores, em geral, encontram-se tão interligados que convém analisá-los de maneira global. Pela nossa experiência, temos verificado que não basta apoiarmo-nos em projeções macroeconômicas que ignoram as causas e os efeitos sociais e políticos. Ora, obter esta visão tridimensional não é nada fácil e foi por isso que os planejadores estratégicos desenvolveram a técnica de elaboração dos chamados "cenários" estratégicos (KOTLER, 1980, p-94).

Verifica-se que existe uma técnica utilizada para implantação de uma empresa em determinado local.

As dificuldades de previsão não podem ser minimizadas, nunca é fácil fazer previsões, mesmo em época de estabilidade econômica e monetária. Além disso, os economistas prevêm para a próxima década o seguinte padrão:

flutuações mais freqüentes, embora não tão abruptas ou inesperadas como na década anterior (KOTLER, 1980, p-95).

Falaremos agora das dificuldades ligadas à interpretação de cenários estratégicos. Já tivemos a oportunidade de assistir a várias apresentações de cenários que não "acenderam" nenhuma luz na cabeça dos executivos responsáveis pelas decisões. Os especialistas (em geral, economistas) concluem seu raciocínio com a sugestão de inúmeras ações alternativas, levando em conta apenas duas variáveis: a empresa e os fatores ambientais, como se operássemos num vácuo onde não existissem outros tipos de força ou fatores competitivos. Ademais, as ações alternativas sugeridas são em geral tão numerosas que se torna difícil priorizá-las (KOTLER, 1980, p-95)

Naturalmente, não é só no Brasil que enfrentamos essas dificuldades para aproveitar todo o potencial oferecido pelos cenários. Vários especialistas têm-se preocupado com o assunto, mas, em nossa opinião, o que encontrou a melhor solução para o problema foi o Sr. Piérre Waack, antigo chefe do Grupo de Planejamento da Royal Dutch Shell (KOTLER, 1980, p-95)

3.1 GESTÃO EMPRESARIAL E ABERTURA DE EMPRESA

Para Costa (2009), a Gestão Empresarial e a abertura de empresa seguem uma série de normas que serão descritas;

A Gestão Empresarial tem suas peculiaridades que devem ser administradas com muita competência, acredito que a primeira deve ser o Planejamento Empresarial, logo em seguida temos a legalização da empresa, cumprindo, portanto todo o formalismo legal para a comprovação da legalidade do empreendimento. É inegável que por trás de um grande empreendimento que visa obter lucros acelerados, deve ter um gestor e profissionais com eximia competência e qualificação com a responsabilidade de proceder a esse planejamento em fatos concretos, reduzindo os riscos e viabilizando economicamente o empreendimento Após a pesquisa comercial que resultou na decisão de empreender, em seguida iniciando o processo de legalização da empresa, a seguir descrito: Declaração de Empresário, se for uma empresa individual; Contrato Social se for uma sociedade, ou equivalente;

Estatuto Social de for uma sociedade anônima, entidade, ou equivalente resumidamente, precisa-se da documentação a seguir descrita (p-1).

É evidente que a gestão empresarial tem suas particularidades no que se refere à administração.

Cópia xerox do CPF do titular, sócios, acionista, ou procurador; Cópia xerox da Cédula de Identidade do titular, sócios, acionista ou procurador; Cópia do Comprovante de Residência dos mesmos citados; Cópia da Certidão do Imóvel, ou do Contrato de Locação; Cópia do IPTU do imóvel, ou Certidão do IPTU (COSTA, 2009, p-2). Os documentos para abertura de qualquer empresa são os mencionados, para a abertura de uma empresa.

Portanto na concepção de Costa (2009) ainda tem que ser verificado uma série de documentos para a regularização da empresa.

Uma das ações mais importantes é a verificação da regularidade jurídica fiscal dos representantes da empresa, seja, titular, sócios, acionistas, procuradores etc, em seguida a pesquisa do local onde se estabelecerá a empresa e a aferição junto ao Plano Diretor do Município para ratificar a regularização da atividade econômica a ser desenvolvido com a localização, a fim de possa receber os alvarás e licenças necessárias para a regularização do empreendimento (COSTA, 2009, p-2).

Verificar a situação jurídica da empresa e fator essencial, assim como o Plano Diretor do Município, onde vai ser implanta a empresa.

É comum no Brasil um capitalista, elevar um substituto para ser seu sócio, pois inexistente legislação que exija a comprovação do capital investido, diferentemente do que acontece na Europa ou na América do Norte, onde a exigência fiscal é inconteste. Ultimamente os órgãos fiscalizatórios estão mais atentos, podendo facilmente identificar a veracidade dos fatos e descobrir quem tem capital e quem não pode comprovar o investimento do empreendimento. Nessa oportunidade temos exemplo a cada ano mais comprovado, a SRF do Brasil tem elevado o número de pessoas são convidadas a se esclarecer sobre fatos que difere de sua declaração, quando o sistema afere com as informações recebidas e alimentadas por obrigações acessórias, e me parece que a tendência é identificar uma grande massa de fatos que talvez possa ser considerado passível de verificação fiscal (COSTA, 2009, p-2).

Verifica-se que nesta citação as ações de suma importância para a administração de uma empresa, todos os passos demonstrados deve ser seguidos à risca.

Hoje, se não houver essa aferição prévia, a empresa pode sofrer um processo de descontinuidade, inviabilizando o empreendimento, como exemplo pode citar a existência de diversas empresas que estão sediadas em área residencial, podendo sua atividade econômica expelirem desejos que podem ameaçar o meio ambiente, como exemplo disso, podemos, observar: Panificadora sediada em área residencial, com forno, a lenha, a gás, a energia ou similar; Indústria de Confeção sediada em área residencial, pois seu barulho, ou restos de tecidos e linhas podem ser jogados no meio ambiente contribuindo para elevar a poluição; Indústria de produtos alimentícios em área residencial pode agredir o meio ambiente com sua atividade; Essas empresas devem estar sofrendo com visitas fiscais, notificações investimento para projeto de tratamento de desejos, barulho, fuligem, e demais derivados que podem agredir o meio ambiente, e podem até mesmo impactar e inviabilizar economicamente empreendimento (COSTA, 2009, p-3).

A documentação é essencial para a continuidade da empresa, e sua futura ascensão econômica, uma vez que são verificados todos os requisitos para a abertura da empresa, seja ela uma indústria, padaria ou confecção.

A existência desses empreendimentos nessas áreas está recebendo especial atenção da Secretaria Municipal que deve obedecer a um código da legislação ambiental, da ANVISA- Agência Nacional de Vigilância Sanitária, através da vigilância sanitária, do IBAMA - Instituto Brasileiro de Assistência ao Meio Ambiente, através do meio ambiente e demais preceitos legais. Faço esse comentário por entender que atualmente as responsabilidades sociais e ambientais fazem parte integrante de qualquer gestão empresarial, não podendo em hipótese nenhuma ser descartada por nenhum ser de bom senso, pois sua ação está diretamente ligada sua legalidade. Atualmente para alguns projetos de financiamento a longo prazo, junto a instituições financeiras é comum solicitarem conjuntamente com a documentação da empresa comprovação de sua responsabilidade social e ambiental (COSTA, 2009)

Portanto, a secretaria municipal de qualquer município, assim como a ANVISA E O IBAMA participa no processo de implantação e continuação das empresas.

Para Costa (2009), os projetos são direcionados em um determinado prazo.

Atualmente para alguns projetos de financiamento á longo prazo, junto á instituições financeiras é comum solicitarem conjuntamente com a documentação da empresa comprovação de sua responsabilidade social e ambiental. Devemos observar que a cláusula que trata da Administração, com a identificação do sócio, acionista, diretor ou similar, essa indicação deve obedecer aos preceitos legais, essa clausula merece atenção especial, pois legalmente quem exerce aquelas atribuições e atividades são somente os profissionais administradores, como podemos elevar ou identificar que o empreendedor indicado deve exercer citadas atividades sem que tenhamos a comprovação de sua categoria profissional. É bastante embaraçosa essa interpretação, pois estamos entrando numa seara de profissionais de administração que pode no futuro ser questionado pelo Conselho dessa profissão, ou mesmo receber uma fiscalização para aferir o empreendedor elevado á categoria de administrador conforme cita e prescreve o contrato ou estatuto, ou mesmo a documentação para a inscrição do CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (p-3).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa tem características que lhe são próprias, sendo principal em uma empresa a sua missão, visão e valores.

MISSÃO

Comercialização e distribuição de bebidas e água, garantindo elevado nível operacional para negócios. Proporcionando satisfação aos nossos clientes.

VISÃO

Ser a referencia em distribuição de águas e bebidas no bairro, buscando cada vez mais clientes e fidelizando-os com a nossa marca.

Ser a melhor distribuidora de bebidas e água da região, fornecendo aos clientes produtos com variedades e qualidades.

VALORES

Para continuarmos crescendo com sucesso é de extrema importância manter a confiança de nossos clientes, e de todos aqueles com os quais nos

relacionamos.

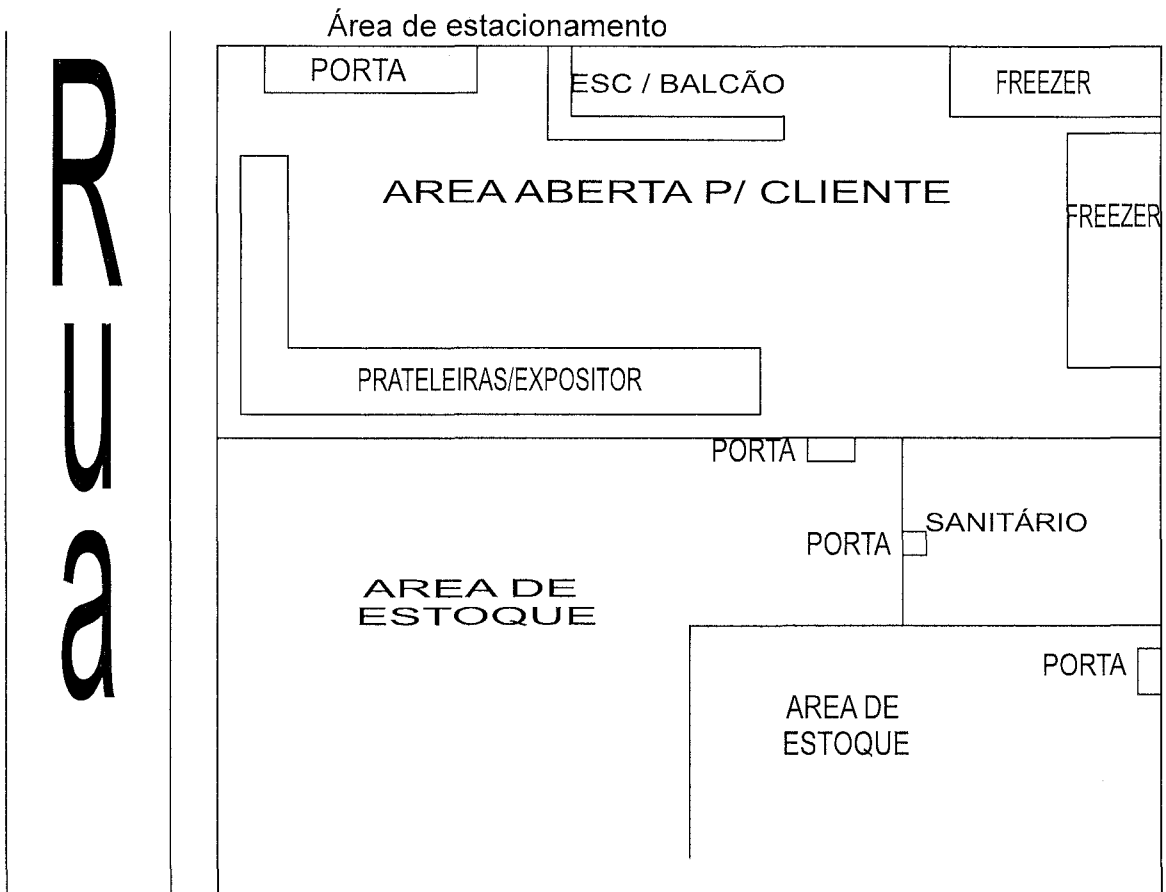
Valorizar o cliente e os colaboradores é a chave de sustentação do negócio e a direção da empresa, para com isto poder crescer financeiramente.

4. DISCUSSÃO E RESULTADOS

Na discussão dos resultados, verifica-se como são feitos o layout da loja, segue o procedimento:

- O trajeto do cliente;
- O que ele deverá ver primeiro;
- Melhores condições de trabalho;
- Flexibilidade, e demais itens do planejamento estratégico de negócios na

abertura da empresa.



Para ter sucesso de vendas, tem que haver uma forma para colocar as mercadorias nas prateleiras, a fim de divulgar melhor as promoções e novidades, analisando o percurso que o cliente percorrerá na entrada do estabelecimento.

Através de pesquisas próprias (análise e visualização do mercado no bairro) constatou-se que não havia distribuidora de bebidas num raio de 10 km. Possuía apenas supermercados e panificadoras. Os produtos adquiridos pelos clientes eram somente nos bares e supermercados, o que levava as reclamações sobre o serviço da região.

Outra fonte de pesquisa foi através do IPPUC, que nos direcionou para:

- População de pessoas no bairro 30.865;
- Média de renda familiar de 3 a 5 salários mínimo;
- População masculina 62%;
- Média de crescimento 2,07% ano.

Através dos levantamentos concluímos que a região sentia necessidades de ter uma distribuidora, onde o cliente poderia adquirir produtos com preços atrativos e qualidade, próximo de sua residência. Pois o foco seria o menor preço diferenciando-nos das mercearias, supermercados e panificadoras.

4.1 MERCADO ALVO

Mercado alvo do empreendimento são pessoas físicas e varejistas que comprem em pequena quantidade, que estão nas proximidades da loja, com uma distancia de até 10 km, e será composto por:

- Consumo residencial da população:
- Restaurantes,
- Lanchonetes.

4.2 AMBIENTE EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Única distribuidora de água e bebidas da região; - Região totalmente povoada, com casas e conjuntos habitacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instalação de nova distribuidora (Girassol); - Direcionamento de vendas dos grandes fornecedores, priorizando os bares e lanchonetes.

4.3 AMBIENTE INTERNO

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> - Banco de dados eficiente, o qual possibilita o atendimento pós-venda (fone e e-mail); - Bom atendimento; - Ambiente agradável; - Menores preços da região. - Valorização do funcionário; - Treinamento; - Estacionamento; - Estabelecimento próprio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta do produto; - Pouca capacidade para grandes demandas; - Recursos financeiros.

4.4 FORNECEDORES

A Distribuidora de Bebidas e Água Ltda, manterá sempre um cadastro detalhado de fornecedores atuais e potenciais. Manteremos um bom relacionamento com os fornecedores, pois são importantes informações acerca das tendências de mercado, consumidor final e da concorrência.

Com a conquista de confiança dos fornecedores, se tornará mais fácil negociar preços, prazos, formas de pagamento e participação em campanhas com distribuição de material promocional.

Os fornecedores são fábricas de cerveja e refrigerantes, assim como as envasadoras de água mineral serão:

Água mineral Timbú – 3657-2141 – Rodovia dos Minérios, km 22 – Almirante Tamandaré – www.aguatimbu.com.br

Água mineral Frescale – 3699-8000 – Rua José Brejenski, 198 Cxp 94 – Almirante Tamandaré

Água mineral Ourofino – 3648-6000 – www.aguaourofino.com.br

Água mineral Requite

Água mineral AB – 3699-1010 – Rodovia dos Minérios, km 20 10733 – Almirante Tamandaré – www.aguasmineralab.com.br

AMBEV – 3323-9677 - Av. Presidente Getulio Vargas, nº 262 – Curitiba

Spaipa – 369-3209 - Rodovia BR 277, Km 3524 - Curitiba

Vinhos Campo Largo – 3032-2100 – Rua Mal. Floriano Peixoto, nº 256 – Campo Largo.

Schincariol – 3248-5050 - Rua Ildefonso S. França, nº 232 - Curitiba.

Makro Atacadista – 3661-7100 - Rua Salgado Filho, nº 750 - Pinhais.

4.5 ANÁLISE DE MERCADO

Através de levantamento de pesquisas (abaixo) na região, constatamos que o segmento de distribuição de bebidas e água, ainda é baixo, pois num raio de 10 km, não possui nenhuma loja, e a população efetua as compras apenas em bares, panificadoras e mercearias, por um preço maior. Como forma de atrair clientes, esta pesquisa foi fundamental no sentido de direcionar um percentual mínimo dos custos sobre os produtos comercializados.

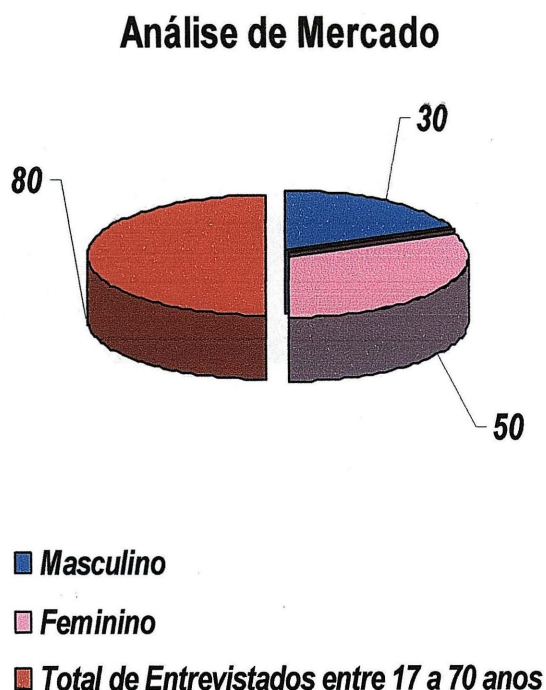


GRÁFICO 1 – PESQUISA PÚBLICO ALVO

4.6 REGIME E PROCESSOS DE OPERAÇÃO

O funcionamento da empresa será de segunda a sábado no horário:

- Segunda à sexta 09h00 às 18h00
- Sábado 9h00 às 13h00

4.7 GIRO DE ESTOQUE

O nível de estoque deverá possibilitar o atendimento da demanda estimada pela Distribuidora de Bebidas e Água, de modo a reduzir, ao mínimo, as sobras, ou seja, o acúmulo de estoque, o qual prejudica o financeiro da empresa (giro de caixa).

As compras serão efetuadas em sincronia com as vendas, procurando manter no estoque mercadoria em quantidade suficiente para atender as vendas do período compreendido entre o pedido e a chegada da mercadoria.

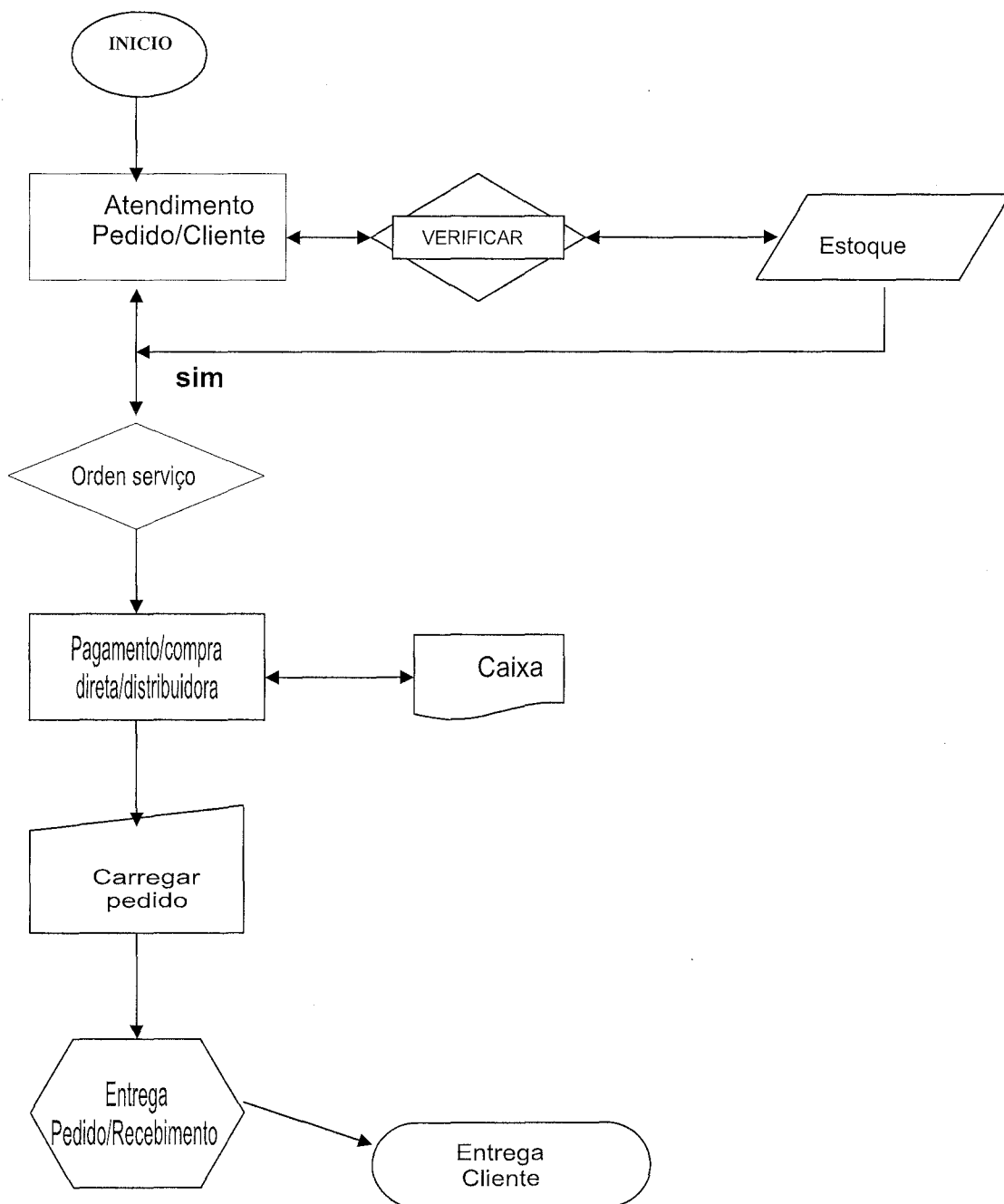
A Distribuidora de Bebidas e Água, ficará sempre atenta a sazonalidade do mercado. Assim, por exemplo, o mês de novembro, a qual antecede as festas de final de ano, o pedido da mercadoria será maior que a média, para garantir a qualidade dos serviços e entrega imediata.

Avaliação de estoque: verificação constante de mercadorias “encalhadas” e tomar atitudes rápidas (lançar promoções, divulgar melhor ou negociar permutas).

4.8 ENTREGA EM DOMICÍLIO

Antes de efetivar a entrega do produto, estudar bem os trajetos a serem realizados para identificar os mais adequados, que garanta o cumprimento da promessa de prazo máximo de 30 minutos num raio de 10 km da loja.

4.9 PROCESSO DE DISTRIBUIÇÃO



4.9.1 RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS

Para o empreendimento projetamos no momento ha necessidade de duas pessoas, que enquanto uma faz à entrega a outra atende a loja, assim distribuídos: Administrador/Proprietário: responsável por administrar e gerenciar o empreendimento em todos os seus aspectos: financeiro, administrativo, operacional e vendas. Auxiliar na organização do estoque, realizar entregas motorista / programadas, e também de pequeno porte nas proximidades, deverá possuir carteira de motorista para moto e carro, receber valores, prestar conta ao gerente da empresa, movimentar e classificar engradados e caixas de bebidas. Providenciará também a constante limpeza e manutenção do ambiente.

4.9.2 INVESTIMENTOS NECESSÁRIOS

Os principais levantamentos dos itens de implantação da distribuidora de bebidas estão relacionados na tabela abaixo com um investimento total de R\$ 23.467,04.

Descrição	TOTAL
Reforma do imóvel – obra civis	R\$ 2.000,00
Decoração do imóvel e utensílios	R\$ 1.000,00
100 caixa vasilhame de cerveja	R\$ 1.000,00
100 garrafas de água mineral de 25 lt	R\$ 1.400,00
Balcão com 4 metros	R\$ 200,00
2 freezers médios	R\$ 800,00
1 mesa de escritório	R\$ 180,00
1 cadeira giratória	R\$ 120,00
1 armario com 6 portas	R\$ 360,00
Computador com impressora	R\$ 2.000,00
Veiculo Saveiro	R\$ 7.000,00
Propaganda e divulgação	R\$ 500,00
Aquisição de estoque	R\$ 4.000,00
Motocicleta com suporte para entrega	R\$ 2.000,00
Capital de Giro	R\$ 907,04
Total	R\$ 23.467,04

4.9.3 MERCADO CONCORRENTE

Na região a nossa maior concorrente é a Distribuidora de Bebidas Girassol, pois é a única empresa que atua no mesmo segmento, e está localizada numa região com maior fluxo de pessoas e carros. Os substitutos mais evidentes são as panificadoras e mercearias, que de certa forma atraem os clientes pelas promoções ou por diversificação dos produtos. Supermercados Califórnia, Santos e Benato.

4.9.4 ESTRATÉGIA PARA AUMENTO DE VENDAS

Em busca de conquistar novos clientes as empresas estão sempre inovando seus produtos e serviços aumentando a concorrência neste ramo. A Distribuidora de Bebidas e Água inovará com entregas personalizadas, que em até

5 km não haverá custo adicional, e acima de 5km a projeção será conforme tabela abaixo:

Entre km	Custo por entrega R\$
6 km a 8 km	R\$ 1,00
8 km a 10 km	R\$ 1,50

Com isto estaremos criando estratégia para o cliente, que muitas vezes corre atrás de produtos com preços mais baixos não observando a distância da oferta e sua residência. Com esta procura freqüente o cliente terá mais comodidade na compra de seus produtos e o preço ofertado.

4.9.5 ESTRATÉGIAS DE VENDAS

A Distribuidora de Bebidas e Água fará constantemente revisões na região onde esta o seu foco de mercado, estando sempre atualizada, quando as novas distribuidoras que poderão abrir e o que elas estarão fazendo de diferenciais para atrair os clientes e agir a partir desses dados. Com a meta de atingir um publico alvo, estaremos realizando esforços convergentes continuo com ações ofensivas.

A localização do ponto e a sua decoração externa poderão atrair o cliente, já que apenas uma parte das vendas é realizada diretamente, e a outra parte das vendas é realizada por telefone e entrega na residência ou no local comercial.

Realizaremos promoções, tais como sortear uma bebida fina, ou oferecer amostras objetivando aproximar e cativar o cliente.

À longo prazo a Distribuidora de Bebidas e Água, pretende fazer seu diferencial no mercado, trabalhando também com a locação de mesas, congeladores, caixas térmicas e etc, para incrementar o negocio agregando a comodidade de seus cliente para realização de eventos

Para atrairmos o cliente, realizaremos um sistema de brindes, como ilustrado abaixo:

Show de Prêmios!		Bebidas & Agua	
Nome			
Nascimento			
Endereço			
Bairro	Cidade		
Telefones		e-mail	

FIGURA 1 – FICHA DE SORTEIO PARA PREMIAÇÃO

Show de Prêmios!

Bebidas & Água

**Junte 10 vales
e leve 1 galão água**

FIGURA 2 – VALE BRINDE

A cada semana, será ofertado um produto, que será dito com a “Promoção da semana”.

A Distribuidora de Bebidas e Água fará pesquisas constantes para identificar os possíveis novos clientes. A partir daí irá fazer ligações divulgando seus produtos, a promoção da semana, a rapidez na entrega e o sistema de brindes.

Para os clientes que já efetuarem compras, fazer ligações, perguntando se há alguma reclamação ou sugestão em relação aos serviços oferecidos (será uma forma de conquistar o cliente, ao mesmo tempo em que, será possível realizar pesquisas para identificar os pontos fracos) e divulgar também as promoções semanais.

4.9.6 PLANO DE COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO

O plano de divulgação será através de anúncio no jornal do bairro, panfletagem dirigida, boca a boca, incentivo ao cadastro para criação de bancos de dados, apoiando os eventos para divulgação da marca e letreiro.

Para elaboração e levantamento dos custos, serão analisados os gastos com pessoal, gráfica, jornal e outros, sempre visando qual o meio que terá maior índice de abrangência.

4.9.7 ATITUDES EMPREENDEDORAS

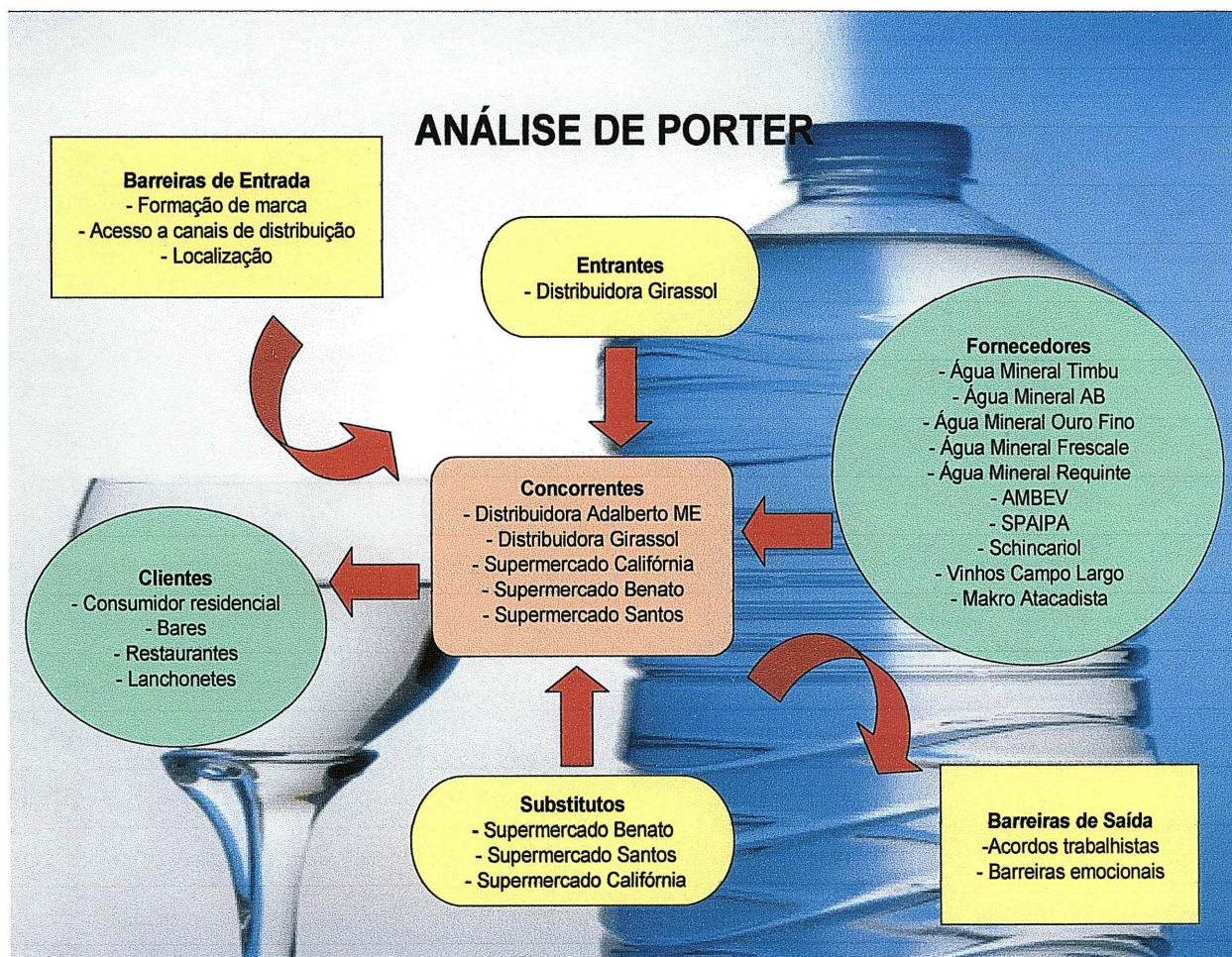
Manter-se atualizado, buscando sempre novas informações e aprender tudo o que for relacionado com seu negócio (cliente, fornecedores, parceiros, concorrentes, colaboradores), estar sempre inovando.

Deve-se estar atento aos lançamentos dos fabricantes, através de catálogos, publicações especializadas e entrar em contato com os fornecedores sobre as novidades do segmento, que auxiliará nas compras.

Ganhar pouco em cada produto, porém vender muito.

- Diferenciar preços de bebidas quentes e geladas;
- Sempre reinvestir na empresa;
- Boa apresentação dos funcionários (vestimenta e atendimento).

4.9.8 FORÇAS DE MERCADO:



4.9.9 PLANO DE AÇÃO

Ação	Agosto	Setembro	Outubro
1. Abertura da empresa nos órgãos governamentais (Documentos)	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X
2. Planejamento e cronograma das ações	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X
3. Reforma do imóvel	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X
4. Compra estoque (MP)	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X
5. Definir foco de ação a clientes	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X
6. Panfletagem	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X
7. Compra de equipamentos	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X
8. Compra de automóvel/moto	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X
9. Contatar fornecedores	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X
10. Contratação de funcionário	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X	Semanas X X X X X X X X

Legenda:

Atividade: X

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa foi baseada na argumentação teórica, para que houvesse a fundamentação da pesquisa de campo e do planejamento estratégico de trabalho que pretende realizar, que será a implantação de uma distribuidora de água, no bairro, Santa Cândida, na cidade de Curitiba – PR. O estudo teórico facilitou a compreensão da Gestão de negócios, e como abrir uma determinada empresa mediante um planejamento estratégico e o marketing que deve ser constante na abertura e permanência da empresa no mercado.

Durante toda a pesquisa bibliográfica verificou se que o Planejamento Estratégico de negócios é de suma importância para a realização efetiva ao abrir uma empresa, desde a sua fundação até o funcionamento da mesma no mercado. O projeto desenvolvido a curto e longo prazo facilita para o gestor, no sentido de colocar em ação as estratégias de negócios propostas.

O desenvolver do trabalho, demonstra a viabilidade de abrir uma Distribuidora de Bebidas e Água, e que tem tudo para permanecer no mercado e consequentemente gerar lucros também. Os idealizadores da empresa pensaram em todas as formas possíveis para abrir a empresa e atingir o público da região onde houve a pretensão de abrir a empresa.

Portanto, a contribuição desta pesquisa de campo e do planejamento da empresa auxiliará outros empreendedores que desejem seguir este segmento ou outro, tendo a certeza de que a teoria e prática em gestão empresarial é fato.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES. José. Programa 8s. Da alta administração à linha de produção: O que fazer para aumentar o lucro? Rio de Janeiro: Interciência. 2001.

ANDRADE. Correia. Manoel. **Geografia Econômica**. 11ed. São Paulo: Atlas. 1991.

ANSOFF. H. Igor. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas. 1990.

BALLESTERO. Alvarez. Maria Esmeralda. **Administração da Qualidade e da Produtividade**. São Paulo: Atlas. 2001.

BARABBA. S. **Administração e gerência**. São Paulo: Pioneira. 1999.

CORDEIRO & RIBEIRO. **Gerir Negócios**. Rio de Janeiro: Record. 2000.

COSTA. Vianna. **Curta Estratégia e Humanismo**. Revista Contábil & Empresarial Fiscolegis. <Acesso em abril de 2009>

DRUCKER. Peter. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira. 1990.

FACULDADES. Bom Jesus. **Economia Empresarial**: Fae Business School. Curitiba. Assoc. Franciscana de Ensino Bom Jesus. 2002.

FERREIRA. Carlos. Antônio. **A Empresa: Como Organizar e Dirigir**. Rio de Janeiro. Ediouro. 1980.

GRACIOSO. Francisco. **Planejamento Estratégico**: orientação para o mercado. 3 ed. São Paulo: Atlas. 1996.

HANSENCLEVER. L. KUPFER. D. (org). **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticos no Brasil.**

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

JUNIOR. C. **Gestão Empresarial.** São Paulo: Atlas. 1990. KON. Anita. **Economia Industrial.** São Paulo: Nobel. 1999.

KON. Anita. **Economia Industrial.** São Paulo: Nobel. 1999.

KOTLER. Philip. **Marketing.** São Paulo. Atlas. 1980.

LABINI. P.S. **Oligopólio e Progresso Técnico.** Série Os Economistas. São Paulo: Nova Cultural. 1988.

MOTTA. Paulo. Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 5 ed. Rio de Janeiro. Record. 1995.

PELÁEZ. Manuel. Carlos. **História Econômica do Brasil: Um Elo entre a Teoria e a Realidade Econômica.** São Paulo: Altas. 1979.

PENROSE. Edith. **A Teoria do Conhecimento da Firma.** Campinas. Unicamp. 2006.

SAADE. Alessandro. Pentacampeão em Marketing Global. Revista Contábil. Empresarial.

SAADE. Alessandro. Pentacampeão em Marketing Global. Revista Contábil. Empresarial.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_estrat%C3%A9gica_de_empresa.

<Acesso em Abril de 2009>

http://pt.wikipedia.org/wiki/Gest%C3%A3o_estrat%C3%A9gica_de_empresa.
<Acesso em Abril de 2009>

<http://student.dei.uc.pt/~jpdias/gestao/Strategic/> , < Acesso em Abril de 2009 >

http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=v49kyabqv < Acesso em abril de 2009>

http://www.ambev.com.br/tra_01.htm <acessado em agosto de 2008>

<http://pt.wikipedia.org/wiki/AmBev> < acessado em agosto de 2008>

BALARIN. Raquel. CELIA, V. COLLET. Taciana. O Day After da Megafusão.
Disponível em; http://veja.abril.com.br/280201/p_092. <Acessado em Agosto de 2008>

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

WWW. WIKIPÉDIA < Acesso em Abril de 2009>

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

VIABILIDADE PARA IMPLANTAR EMPRESA DE DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUAS E BEBIDAS

1- NO BAIRRO STA CÂNDIDA EXISTE VÁRIAS DISTRIBUIDORAS DE ÁGUAS E BEBIDAS?

() SIM

() NÃO

2 A QUALIDADE DOS PRODUTOS OFERECIDOS SÃO BONS?

() SIM

() NÃO

3 O ATENDIMENTO É DE QUALIDADE?

() SIM

() NÃO

4 O PRAZO DE ENTREGA É SATISFATÓRIO?

() SIM

() NÃO

5 EXISTE UMA DIVULGAÇÃO POR PARTE DAS DISTRIBUIDORAS?

() SIM

() NÃO

6 SÃO OFERTADOS VÁRIAS MARCAS DE BEBIDAS E ÁGUAS?

() SIM

() NÃO

7 O AMBIENTE ONDE SITUA AS DISTRIBUIDORAS SÃO BONS?

() SIM

() NÃO

8 O PREÇO COBRADO PELOS PRODUTOS SÃO SATISFATÓRIOS?

() SIM

() NÃO

9 A ENTREGA DOS PRODUTOS A DOMÍLIO É EFICIENTE?

() SIM

() NÃO

10 EXISTE AUTOMOVÉL PARA FAZER A ENTREGA DOS PRODUTOS?

() SIM

() NÃO

11 VOCÊ ACHA QUE DEVERIA TER MAIS DISTRIBUIDORAS DE BEBIDAS E
ÁGUA NA REGIÃO/

() SIM

() NÃO